

**EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ**  
Teori ve Uygulama

Cilt: 12 / Sayı: 23 / Yaz 2021

**JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES**  
Theory and Practice

Vol: 12 / No: 23 / Summer 2021

**Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkâri İli Merkez İlçesi  
Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma**

The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Research  
on the Teachers Working at State Schools in the Central District of Hakkari

**Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)**

**Seda BALAKKOÇ**  
**Muhammet DÜŞÜKCAN**

[www.dergipark.gov.tr/eibd](http://www.dergipark.gov.tr/eibd)  
[eibd@eibd.org.tr](mailto:eibd@eibd.org.tr)

# Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkâri İli Merkez İlçesi Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma\*

Seda BAL AKKOÇ<sup>1</sup>

Muhammet DÜŞÜKCAN<sup>2</sup>

**Öz:** Eğitimin temel yapısını oluşturan öğretmenler örgütsel adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenler bağlı oldukları kurum ya da okul üzerinde oluşturdukları örgütsel adalet algıları ile olumlu ya da olumsuz iş tatmin algısı oluştururlar. Bununla birlikte, işlerine yüksek motivasyon ile adapte olan, bunun yansımaları olarak da daha verimli bir sonuç çıkaran, mutlu öğretmen - öğrenci profili yaratan bireylerin oluşumu gerçekleşebileceği gibi tam tersi durumlar da yaşanabilir. Örgütsel adalet algısının önemli bir sonucu olan iş tatmini, okul yönetimin tarafsız yönetim biçimi, iletişim tarzı, karar verme sürecinde öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine verilen önem derecesi, öğretmenlerin aldığı ücret, terfi ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra bireysel faktörlerin etkisi ile de oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Hakkari İl Merkezindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 290 öğretmene ulaşılarak anketlerin doldurulmaları istenmiştir. Veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeylerinin, orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile birlikte dışsal ve içsel iş tatmin düzeylerinin de orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin içsel tatminlerini birinci sırada dağıtımsal adalet, ikinci sırada etkileşimsel adalet ve üçüncü sırada ise prosedürel adalet algısı açıklamaktadır ve açıklayıcı tüm değişkenler istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, iş tatmini, öğretmen

*Makale Hakkında:*

*Geliş Tarihi:* 01.03.2021; *Kabul Tarihi:* 14.04.2021

\*) Bu makale, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda aynı adla kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*Kaynakça Gösterimi:*

Bal Akkoç, S. & Düşükcan, M. (2021). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkâri İli Merkez İlçesi Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103-124

1) Öğr. Gör. Hakkari Üniversitesi Çölemerik MYO, Finans – Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, sedaakkoc@hakkari.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7901-5632

2) Doç. Dr. Fırat Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, mdusukcan23@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5742-1787

## Giriş

Bireylerin toplumsal düzeyde uyum içinde yaşam sürmesi, ihtiyaç duyulan bilgiye kısa sürede ulaşabilmesi ve kültürel mirasın bıraktığı değerlerin yaşamımızda yer bulabilmesi eğitim ve öğretim ile mümkündür. Dolayısıyla eğitim, bireylerin sosyal hayatına yön veren, yaşamını kolaylaştıran, önemli bir hizmettir. Bu yüzden eğitim sisteminin işleyişini ve verilecek hizmetin boyutunu belirleyip, uygulamaya koyan en önemli profesyonel öge öğretmenlerdir. Öğretmenlerin, eğitim politikalarına uygun strateji, yöntem ve teknik geliştirmeleri aynı zamanda mesleki olarak önemli görev ve sorumluluk üstlenmeleri bu sistemin kilit noktasıdır. Ancak öğretmenler, daha verimli ve kaliteli eğitimin mimarı olabilmek için, içinde buldukları örgütün desteğine ihtiyaç duyarlar.

Örgütsel adalet algısının önemli bir sonucu olan iş tatmini, eşitlik ve adalet kavramları üzerine kurulmuş bir yönetim stratejisi ile oluşursa güvene dayalı ilişkiler gelişir, örgüt içi iletişim güçlenir ve buna bağlı olarak da öğretmenlerin yaptıkları işten aldıkları hazın boyutu, onları pozitif davranışlara yönlendirir. Aynı zamanda işinde mutlu olan öğretmenin, okula olan bağlılığı da artar. Bu aidiyet ile öğretmenlerin iş performansında olumlu artışlar gözlenebileceği gibi örgütsel hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşacaktır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının oluşumunda okul idarecilerinin öğretmenlere yönelik eşitlikçi olmayan davranışları, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında yapılan haksızlıklar, alınacak kararlarda öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine yer verilmeyişi de öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Buradan da net olarak anlaşılıyor ki; öğretmenlerin işini sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürütebilmesinde gereksinim duydukları psikolojik, sosyal ve ekonomik eksikliklerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin tamamlanma durumu öğretmenlerin iş tatmin düzeyini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın konusu öğretmenlerin, örgütsel adalet ve iş tatmini algısı seviyelerinin ölçülmesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ile ilişkisinin öğrenilmesi, uzun vadede eğitim ve öğretim politikalarının da şekillenmesine yardımcı olacaktır. Aynı zamanda ileride yapılacak çalışmalar için veri kaynağı olması açısından da çalışma önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışma da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri ile ilişkileri araştırılmıştır.

### Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet; sosyal, siyasal ve beşeri bilimler gibi farklı alanlara da konu olan ve bu açıdan kuramsal bir yapıya bürünmüş bir kavramdır. Kökeni incelendiğinde, etimolojik olarak Arap dilindeki “Adl” sözcüğünden dilimize yerleşen adalet kavramının hak, hukuk, haklılığa kenetlendiği görülmektedir. Tarihsel süreç içerisinde ise adalet; hak ve hukukun gerçekleşmesi, hak sahibinin yerini bulması, karar ve eylemlerde hakkaniyetli ve ilkeli olmak, eşitliği ilke edinmek, etik ve ahlaki davranışlarla iş yapmak olarak ifade edilmiştir (Çeçen, 2020).

Adalet, herkese eşit mesafeli ve fikirlerin açık ve net olduğu, yanlışların ve eksikliklerin kabul edildiği, diğer insanların hatalarından ve kusurlarından çıkar sağlanmadığı etik bir olgudur (Yılmaz, 2012). Adalet insan ilişkilerini düzenleyen toplumsal kuralların olduğu bir değerdir. Bireylerin haklarının, düşüncelerinin ve çıkarlarının gözetilmesi, kimsenin başkasına zarar veremediği ve hakların korunduğu bir düzen için her zaman adalete ihtiyaç olmuştur (Karaeminoğulları, 2006). Yapılan tanımlamalar doğrultusunda adalet kavramı, haklının haksızdan ayrı tutulabildiği, hakkaniyete uygun olarak alınmış kararların herkese eşit şekilde uygulanabildiği, çatışmaların yaşanmaması ve toplumsal güvenliğin oluşturulabilmesi için gerekli değer ölçüsü olarak tanımlanabilir.

Demirel (2009), örgütsel adaletin “örgüt içindeki maddi ve ekonomik değerlerin örgüt içi paylaşımında tarafsızlık ve eşitlik ilkesini esas alarak iç müşteriye yönelik işletme politikalarının oluşturulması” anlamına geldiğini belirtmektedir. Bu ifadeyle örgütsel adaletin, çalışanlara verilecek ceza ve ödüllerin kontrolünü sağlayan kuralları ve sosyal normları da oluşturduğu anlatılmaktadır. Dolayısıyla üretimin tüm aşamalarına dâhil olmuş çalışanların, emeklerinin üretime katılma payı oranında örgütsel ödüllendirme mekanizmalarından yararlanabilmesidir.

Örgütsel adalet, üretime katılan çalışanların ekonomik pay adaletinin yanında yöneticilerin uyguladığı kural, tutum ve davranışlar açısından da adil olmalarını gerektirir. Çalışanlar arasında eşit mesafeli ilişkilerin kurulmasını, çalışanların kültürel değerlerine ve şahsiyetlerine saygılı olmayı içermektedir (Yıldız, 2014). Örgütsel adalet; çalışanların görev paylaşımı, çalışma saatlerine riayeti, yetki sınırı, ücret düzeyi, ödül ve ceza dağıtımını gibi değişkenlerle, yönetsel kararları biçimlendirme sürecidir (Umutlu, 2017).

İnsanlar, girdikleri her ortamda gerek örgüt içinde gerekse sosyal yaşamlarında adaletin varlığını hissetmek ve bu güvenle yaşamak isterler. Dolayısıyla bireyler örgüt içerisinde çalışma arkadaşına farklı kendilerine farklı bir strateji uygulansın istemezler. Bu sebeple bireyler bu gibi yanlış uygulamalara karşı sessiz kalmamakta, örgütler de daha adaletli olma konusunda daha ciddi adımlar atmaktadırlar. Çünkü her bir yanlış adım, örgüt çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilerken, başarısız örgüt reklamı da örgütün sonunu getirebilir.

Diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da örgütsel adaletten söz etmek mümkündür. Eğitim kurumlarında öğretmenler üzerinde oluşabilecek olumsuz adalet algılarının önlenmesi veya ortadan kaldırılmasına ilişkin olarak, eğitim kurumu yöneticilerine büyük görevler düşmektedir (Dündar, 2011). Ancak örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda kurum yöneticileri tarafından adaletsiz davranışlara maruz kalan öğretmenlerin motivasyonları, kuruma bağlılıkları veya güvenleri sarsılmaktadır (Laçinoğlu, 2010). Eğitim kurumlarında örgütsel adaletin sağlanamaması durumu güven, bağlılık, performans gibi olumlu etkiler veya örgütsel sessizlik, tükenmişlik, işten ayrılma ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar or-

taya çıkarabilmektedir (Açıkgöz, 2009). Literatürde örgütsel adaletin üç önemli boyuttan oluştuğu görülmektedir: Bunlar, dağıtım sal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ifade edilebilir.

*Dağıtım sal adalet:* Bireyin iş alanı içerisinde sarf ettiği emeğin karşılığını orantılı olarak elde ettiği ve eşitlik kazanımlarının nasıl paylaştırıldığı ve örgütsel politikaların nasıl alındığına yöneliktir (Atalay, 2010). “Dağıtım sal adalet kavramının içinde ücret ve finansal olarak değerlendirilen diğer kazanımlar, terfi, statü, ve takdir edilme olduğu gibi başarısızlık karşısında çalışanlara yönelik sosyal ve finansal cezalar da bulunmaktadır” (Atasoy, 2019, s.15). Eğitim açısından ise, öğretmenlerin okul içi ve dışı görevleri, ders yükleri ve nöbetlerin dağıtımı gibi konular dağıtım sal adalet içerisinde yer almaktadır. Bu konulara ilişkin adil bir paylaşımın söz konusu olmadığı durumlarda öğretmenler eğitim kurumunda adaletsizliğin olduğunu düşünmektedir (Açıkgöz, 2009).

*Prosedürel Adalet:* İşlem adaleti olarak da tanımlanan prosedürel adalet, örgütün tüm fonksiyonlarının yürütülmesinde alınan kararlarda adalet ve eşitlik ilkelerine uygun davranılıp davranılmadığını konu alır (Atasoy, 2019). Eğitim açısından ise, eğitim kurumlarındaki öğretmenleri ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlara ve karar süreçlerine aktif katılımının sağlanması prosedürel adalet kapsamında ele alınabilir. Dağıtım sal adalet konularına yönelik olarak alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması durumunda, öğretmenler duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini hissedecek, örgütsel adalet algıları da bu duruma bağlı olarak artacaktır (Hoy ve Tarter, 2004).

*Etkileşimsel Adalet:* Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurup, alınan kararların neden alındığını ve ne gibi sonuçlar getireceğini kendilerine açıklayan, çalışanların da görüş ve önerilerinin önemli olduğu düşüncesine sahip bu yöneticilerin, duyarlı ve içten davranışlarıyla oluşturulmuş örgüt kültürüdür (İyigün, 2012). Eğitim açısından incelendiğinde ise, eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kişilerin öğretmenlere karşı davranışlarında saygılı ve kibar olmaları, kolay anlaşılabilir ve net bir iletişim dili kullanmaları öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır

### **İş Tatmini Kavramı**

Kavram olarak “tatmin” Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum, doyunluk” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s.1920). İş tatminini “İş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur” şeklinde açıklamaktadır. İş tatmini çalışanın işi üzerine hissettiği duygulardır (Aliyeva, 2013). Miner’e göre iş tatmini, çalışanın işinden örgütsel ve fiziki mekan olarak beklentilerinin karşılanması ya da karşılanamaması durumuna bağlı olarak değişkenlik gösteren akılcı ya da duygusal hislerle tutuma dönüşen soyut bir olgudur (Akt. Gülmez ve Dört Yol, 2009).

İş tatmini en basit ifadeyle, iş görenin işinden ve işiyle alakalı tüm etmenlerden aldığı haz ve mutluluk olarak ifade edilebilir (Eğinli, 2009). Yine iş tatminini bireyin işine sempati duyması, işine kendisini verecek bağlılığa sahip olması gibi iş görenin yaptığı işten duyduğu hazzı ifade etmektedir (Çalışkan, 2005). İş tatmininin genel olarak iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; iç tatmin (internalsatisfaction) ve dış tatmindir (outersatisfaction).

*İç Tatmin:* “Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır” (Koroğlu, 2012, s.279). Çalışanların iç tatminlerini yüksek tutmak için asıl faktörün kendilerinin olduğu bu açıdan düşünüldüğünde çalışma ortamında çalışanlara önemli bir iş düştüğü ve çalışanlara sorumluluk yüklediği düşünülmektedir (Özen Kutanis ve Mesci, 2010).

*Dış Tatmin:* “İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır” (Koroğlu, 2012, s.279). Dışsal iş tatminine sahip çalışanların, içsel iş tatminine sahip çalışanlara göre çevrelerinden daha bağımsız oldukları ve sosyal faaliyetlerde pek aktif olmayan, hak arama ve kazanma konusunda pasif kalan bireyler oldukları görülmektedir (Özen Kutanis ve Mesci, 2010). Bu durum onlara örgütsel seviyede pek çok farklı tepki göstermelerine yol açmaktadır. Sonuç olarak bu durum gösterdiği çabaların karşılığını alamadığını düşünen öğretmenlerin, meslekten uzaklaşmalarına, sürekli olarak rapor almalarına veya görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte kaçınmalarına neden olacağı söylenebilir (Atasoy, 2019).

### **Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini kavramları ayrı ayrı incelendiğinde bu iki kavramı da etkileyen faktörlerin hemen hemen aynı olduğu söylenebilir. Örgütün izlediği yanlış yönetim ya da uyguladığı yanlış prosedürler çalışanların adalet algılarına ciddi anlamda zarar vermektedir. Bu olumsuz etkileşim çalışanların örgütlerine olan bağlılığını zayıflatmakta, çalışanların işe olan katkısını azaltmakta ve dolayısıyla iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır. (Görgülter, 2013).

Örgütlerde uygulanan prosedürlere, kurallara, ödül ve cezaya konu olan olaylara ve örgüt içindeki bütün uygulamalara müdahil olan çalışanların örgütte adil bir yaklaşım olmadığı yönündeki algıları, çalışanları performans yönünden zayıflatmaya, çalışanların işi tamamlamadan kaçınmalarına, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz iletişime geçişlerine ve daha az bireysel iş görmelerine neden olabilmektedir. Örgütte hakkaniyete uygun olmayan davranışların çalışanların kendilerine ya da iş arkadaşlarına yapıldığı algısı, iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Altunel, 2015).

Çalışanlarda yüksek iş tatmini oluşumunda etkili olan adil ücret dağıtımının, dağıtım adaleti algılarında da önemli bir etken olduğu söylenebilir. Yani, ücret çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algısı oluşumunun önemli belirleyicilerindedir. Terfi imkânlarının tüm çalışan-

lara eşit şekilde sunulması, örgüt çalışanlarının gelişimi için sunulan olanaklardan herkesin eşit şekilde faydalandırılması, karar alımında çalışanların da fikir ve önerilerinin alınması prosedür adaleti algısını önemli derecede etkilemektedir. İşgörenler ve işverenler arasındaki ilişkinin iyi kurulması, iş görenlere kendileri ile alakalı her konunun açıklanması da etkileşim adaleti algısı üzerinde etki bırakacaktır (Söyük, 2007).

Çalışanın örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin oluşumunda etken olan bir diğer konu da performans değerlemedir. Eksik ya da doğru olmayan uygulamalar, çalışanın örgüte olan bağlılığını zayıflatırken iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Örgütlerde çalışanların performans değerlendirme sonuçları doğru olarak yansıtılıyor olmalı ve örgüt, performans değerlendirmede çalışanları arasında taraf tutmamalıdır. Ayrıca performans değerlendirme aşamasında çalışanların gelişimini destekleyen yöntemlere önem verilmelidir. Performans değerlemede kullanılan yöntemler kullanılırken de çalışanların katılımı desteklenmelidir (Görgülür, 2013).

Bireyler hayatlarını idame edebilmek için çalışmaya ve para kazanmaya gereksinim duyarlar. Ancak ilgi duydukları ve keyif alarak çalışmayı arzu ettikleri iş için bir takım bilgiye sahip olmaya ve o alanda eğitim görmeye mecburlardır. Bu eğitimler şüphesiz okullarda verilmektedir. Ancak bireylerin istediği ya da hayalini kurduğu hedefe ulaşmasında, okuldaki tüm paydaşların birbiriyle etkileşimli ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Çalık, 2012).

Okulların başarı ile anılması, ancak okullardaki tüm paydaşların kendi sorumluluklarının bilincinde olması ve empati duygusunun hakim olması ile mümkün olur. Bu paydaşlar; okul idarecileri, öğretmenler, hizmetliler, öğrenciler ve öğrenci velileridir. Öğretmenler eğitim camiasının en önemli paydaşlarındandır. Çünkü öğretmenler, çocukluk döneminden başlayıp yetişkinliğe ve hatta iş dünyasına atılincaya kadar bireylere rehberlik ederek, onları geliştirmektedir. Ancak bu noktada öğretmenin işini sağlıklı ve verimli yürütebilmesinde ihtiyaç duyduğu; psikolojik, sosyal ve ekonomik gereksinimlerin giderilmesi algılayacağı iş tatmin düzeyini belirler. Yıldırım'a (2007) göre iş tatmini, bireylerin ruhsal ve fiziki sağlığını doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda yaşam doyumu ile de ilişkilidir. Demirtaş ve Ersözlü'ye (2010) göre iş tatmini bireylere başarılı olduğunun hazzını yaşatan, pozitif olmalarına imkân sunan, bununla birlikte motivasyonu yüksek ve üretken bireylerin oluşumuna fırsat sunan önemli bir etmendir.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

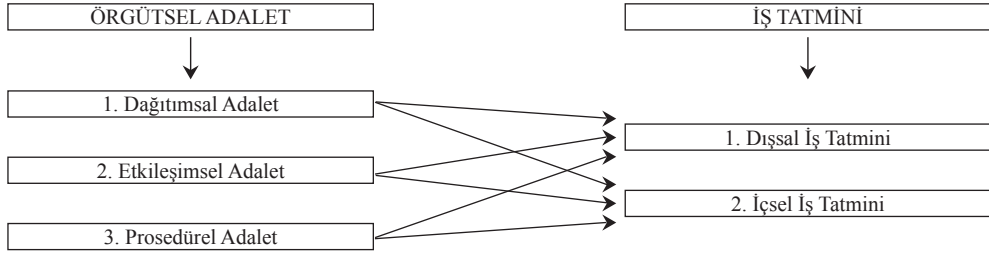
Araştırmanın amacı, Hakkâri İl Merkez'indeki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına yönelik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Öğretmenlerin kişisel amaçları ile bağlı bulunduğu kurumun amaçlarının örtüşmesi ve adil yönetimin var olduğu bir sistemde yer alması, kendilerinden beklenen görev ve so-

rumluluklardan daha fazlasını üstlenebilmesi için yeterli olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini algısı seviyelerinin ölçülmesi, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin öğrenilmesi, uzun vadede eğitim ve öğretim politikalarının şekillenmesine yardımcı olacaktır. Toplumun geleceğine yön veren eğitim ve öğretim kurumlarının sağlıklı işleyişi, olumsuz algılamalara yol açmayacak örgüt içi işleyişe ve işlerini yapmaktan zevk alan bireylerin varlığına bağlıdır. Bu nedenle eğitim ve öğretim kurumlarındaki örgütsel adalet ve örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkisinin araştırılmasının okul çalışanlarına, konunun paydaşlarına ve bu konuda araştırma yapacaklara yol göstereceği umulmaktadır.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini ne düzeyde yordadığı incelenmiştir. Araştırmanın modeli aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

**H<sub>1</sub>**: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı iş tatminini yordamaktadır.

**H<sub>1a</sub>**: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.

**H<sub>1b</sub>**: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.

**H<sub>1c</sub>**: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.

**H<sub>1d</sub>**: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.

**H<sub>1e</sub>**: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.

**H<sub>1f</sub>**: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Hakkâri İl Merkez’indeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Hakkari Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Ar-Ge Bölümünden alınan istatistiklere göre, 2019-2020 eğitim ve öğretim döneminde Hakkâri İl Merkez’indeki devlet okullarında görev yapan öğretmen sayısı 1.100’dür. Buna göre araştırmanın örneklemini %95



güven ve .05 anlamlılık düzeyinde 285 olarak tespit edilmiştir. Pandemi sürecinde öğretmenlere bire bir ulaşılamaması sebebiyle çevrimiçi olarak hazırlanan anket ile 290 öğretmene ulaşılmış ve yanıt alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	118	40,70	Bekar	119	41,03
Kadın	172	59,30	Evli	171	58,97
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Yılı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
22-28	94	32,41	1-5	134	46,21
28-35	93	32,07	11-15	30	10,34
36-45	68	23,45	16-20	22	7,59
46-55	29	10,00	21 ve üzeri	40	13,79
55 ve üzeri	6	2,07	6-10	64	22,07
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Okulda Çalışma Yılı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lisans	246	84,83	1-5	190	65,52
Lisansüstü	34	11,72	11-15	18	6,21
Yüksek Okul	10	3,45	16-20	18	6,21
			6-10	64	22,07

Tablo 1’de görüldüğü gibi Hakkâri İl Merkez’indeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin %40,70’i (n=118) erkek ve %59,30’u (n=172) kadındır. Ayrıca öğretmenlerin %41,03’ü (n=119) bekar ve %58,97’si (n=171) ise evlidir. Öğretmenlerin %32,41’i (n=94) 22-28, %32,07’si (n=93) 28-35, %23,45’i (n=68) 36-45, %10’u (n=29) 46-55 ve %2,07’si (n=6) ise 55 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Öğretmenlerin %46,83’ü (n=246) lisans, %11,72’si (n=32) lisansüstü ve %3,45’i (n=10) ise yüksekokul mezunudur. Öğretmenlerin %46,21’i (n=134) 1-5, %22,07’si (n=64) 6-10, %10,34’ü (n=30) 11-15, %7,59’u (n=22) 16-20 ve %13,79’u (n=40) ise 21 ve üzeri yıl çalışma deneyimine sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin %65,52’si (n=190) 1-5, %22,07’si (n=64) 6-10, %6,21’i (n=18) 11-15 ve %6,21’i (n=18) ise 16-20 yıl arasında aynı okulda çalışma deneyimine sahiptir. MEB’de dönemsel olarak rotasyon sisteminin uygulanması nedeniyle 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapanların düzeyi diğer yıllara göre yüksektir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği”dir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, aynı kurumda çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadeler yer verilmiştir.

İkinci bölümde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçek, 20 madde ve Dağı-

tımsal Adalet (1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı maddeler), Prosedürel Adalet (6, 7, 8, 9, 10 ve 11 numaralı maddeler) ve Etkileşimsel Adalet (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 numaralı maddeler) olmak üzere 3 boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. 5’li Likert tipindeki maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmada ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçeğin geneli için .97 olarak hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi için “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, insanların tanınma, sorumluluk, başarı ve ilerleme gibi psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili içsel iş faktörlerinin yanı sıra ücret, denetim, terfi ve çalışma koşulları gibi iş çevresi ile ilgili olan dışsal iş faktörlerini de ölçmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Yıldırım (1996) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ortaya çıkaran özelliklere sahip 20 maddeden oluşmakta ve iş tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin, içsel doyum faktörünün yükleri .56 ile .78 arasında değişmektedir. Dışsal tatmin faktörünün yükleri ise .53 ve .88 arasındadır. 5’li Likert tipi olan ölçekte ifadeler “(1) Hiç Memnun Değilim ile (5) Çok Memnunum” aralığında derecelendirilmiştir (Atasoy, 2019). Mevcut araştırmada Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçeğin geneli için .95 olarak hesaplanmıştır.

### **Araştırmanın Etik Yönü**

Çalışma için, Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan (17/06/2020-396848 sayılı) izinler alınmıştır. Katılımcılardan çalışma öncesi aydınlatılmış onam alınmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma için gerekli veriler, çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formları; öğretmenlerin mail adreslerine ve sosyal ağ hesaplarına (Facebook, Instagram, Whatsapp, vs.) gönderilerek doldurmaları sağlanmıştır. Çevrimiçi anket yöntemi; pandemi süreci zarfında temassız veri toplamaya olanak sunması, anket cevaplama zamanının cevaplayıcının kontrolüne bırakması, sistemin cevapların süre ve sırasını kontrol etmesi ve en önemlisi de verilerin tasnifi, yorumlanması ve yayımının diğer yöntemlere göre çok daha hızlı olması sebebiyle tercih edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Çalışmada verilerin analizi için IBM SPSS 22 paket programından faydalanılmıştır. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçekleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için

Cronbach alfa iç tutatrlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer .60 ile .80 arasında olması güvenilirliğin iyi düzeyde olduğunu, .80 ile 1 arasında olması ise güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu ifade eder. (Düşükcan, Sezgin ve Kaya, 2019; Kılıç, 2016).

Ölçek ortalama puanlarının değerlendirilmesinde aritmetik ortalamalar dikkate alınmıştır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde baz alınan ölçüt aralıkları aşağıda verilmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010; Demir ve Narlıkaya, 2020; Demir ve Sezgin, 2020):

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$  : Düşük

$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$  : Orta

$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$  : Yüksek

Ayrıca ölçek alt boyutların birbiri ile ilişkisinin tespit edilmesi açısından Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. Pearson Korelasyon katsayısı aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki, doğrusal ilişkinin derecesini ve yönünü göstermektedir. Korelasyon katsayısı küçük r harfi ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu, r değerinin sıfıra yakın olması ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılır (Büyüköztürk, 2004).

## Bulgular

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini ölçekleri boyutlarına ilişkin görüşlerine ait betimsel bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerindeki Boyutların Betimsel Analizine Yönelik Bulgular

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Genel Örgütsel Adalet	3,25	0,98
Dağıtımsal Adalet	3,16	0,99
Prosedürel Adalet	3,10	1,10
Etkileşimsel Adalet	3,43	1,11
Genel İş Tatmini	3,63	0,78
İçsel Tatmin	3,82	0,76
Dışsal Tatmin	3,33	0,90

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalaması 3,25'tir. Örgütsel adalet ölçeğindeki üç alt boyuttan en yüksek ortalamaya sahip olan boyut 3,43 ortalama etkileşimsel adalettir. Daha sonra 3,16 ortalama ile dağıtımsal adalet ve 3,10 ortalama ile prosedürel adalet boyutu gelmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ortalama puanı 3,63'tür. İçsel tatmin ortalaması 3,82 dışsal tatmin ortalaması ise 3,33 olarak saptanmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin orta ve yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

### Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi için değişkenler arası ilişkilerin test edilmesine yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

#### Korelasyon Analizi

Aşağıda Tablo 3'te öğretmenlerin okulda çalışma yılı değişkeni ile örgütsel adalet değişkeni arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	İçsel Tat- min	Dışsal Tatmin
Dağıtımsal Adalet	1				
Prosedürel Adalet	,672*	1			
Etkileşimsel Adalet	,627*	,876*	1		
İçsel Tatmin	,641*	,652*	,660*	1	
Dışsal Tatmin	,690*	,783*	,773*	,808*	1

\*p<0,05 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 3'e göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile içsel tatmin algıları ( $r=0,641$ ;  $p<0,05$ ) ve dışsal tatmin algıları ( $r=0,690$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin prosedürel adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r=0,652$ ;  $p<0,05$ ) ve dışsal tatmin algıları ile ( $r=0,783$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında ( $r=0,660$ ;  $p<0,05$ ) olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ve dışsal tatmin algıları ile arasında ( $r=0,773$ ;  $p<0,05$ ) olmak üzere pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

#### Regresyon Analizi

Araştırmanın alt problemine uygun olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini yordama düzeylerini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regres-

yon analizi ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutları olan etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin öğretmenlerin dışsal ve içsel tatmin düzeylerini yordama gücü tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dışsal tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonucu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	0,84	0,11		7,78	0,00	
1	Dağıtımsal Adalet	0,25	0,04	0,28	6,13	0,00
	Etkileşimsel Adalet	0,27	0,06	0,33	4,74	0,00
	Prosedürel Adalet	0,26	0,06	0,31	4,30	0,00
R: 0,83 R <sup>2</sup> : 0,68 F: 209,35 p: 0,00 D.W: 1,89						

Tablo 4’e göre öğretmenlerin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet alguları birlikte dışsal tatminlerinin %68’ini (F=209,35; p<0,05) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin her bir boyutunun öğretmenlerin dışsal tatminlerini yordama gücüne bakıldığında sırasıyla etkileşimsel adalet ( $\beta= 0,27$ ; t = 4,74), prosedürel adalet ( $\beta= 0,26$ ; t = 4,30) ve dağıtımsal adalet ( $\beta=.25$ ; t = 6,13) boyutlarının dışsal tatmini yordadığı görülmektedir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet alguları bir birim arttığında dışsal tatminlerinin sırasıyla 0,27, 0,26 ve 0,25 düzeyinde arttığı saptanmıştır. Öğretmenlerin içsel tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin İçsel Tatmini ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonucu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Sabit)	1,92	0,11		17,02	0,00	
2	Dağıtımsal Adalet	0,27	0,04	0,35	6,28	0,00
	Etkileşimsel Adalet	0,23	0,06	0,33	3,85	0,00
	Prosedürel Adalet	0,09	0,06	0,13	1,47	0,04
R: 0,72 R <sup>2</sup> : 0,52 F: 105,18 p: 0,00 D.W: 1,76						

Tablo 5’e göre öğretmenlerin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet alguları birlikte içsel tatminlerinin %52’sini (F=105,18; p<0,05) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin her bir

boyutunun öğretmenlerin dışsal tatminlerini yordama gücüne bakıldığında sırasıyla dağıtımsal adalet ( $\beta=0,27$ ;  $t=6,28$ ), etkileşimsel adalet ( $\beta=0,23$ ;  $t=3,85$ ) ve prosedürel adalet ( $\beta=0,09$ ;  $t=1,47$ ) boyutlarının içsel tatmini yordadığı görülmektedir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet algıları bir birim arttığında içsel tatminlerinin sırasıyla 0,27, 0,23 ve 0,09 düzeyinde arttığı saptanmıştır. Araştırmaya ilişkin hipotez sonuçları özet tablo şeklinde Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Hipotez Testleri Özet Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
$H_1$ Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı iş tatminini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1a}$ Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1b}$ Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1c}$ Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1d}$ Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1e}$ Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı içsel tatmini yordamaktadır.	Kabul
$H_{1f}$ Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı dışsal tatmini yordamaktadır.	Kabul

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma Hakkâri İl Merkez’inde devlet okullarında öğretmenlik yapan öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına yönelik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Öğretmenlerin okul içindeki örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki yordama gücünü belirlemeye yönelik bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Hakkâri İl Merkez’inde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kendi okullarında var olan örgütsel adaletle yönelik algıları “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. En yüksek algı düzeyi Etkileşimsel Adalet ikinci sırada Dağıtımsal Adalet en düşük ise Prosedürel Adalet boyutunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Literatür incelendiğinde birçok çalışmada benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Atalay, 2005; Atasoy, 2019; Özgöçer, 2019; Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008; Söyük, 2007; Tan, 2006; Titrek, 2009). Mevcut araştırma bulguları, daha önceden yapılan araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Polat ve Celep (2008), öğretmenlerle yürüttükleri çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini üç alt boyutta da “yüksek” bulmuşlardır. Oğuz (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu algıya sahip olduklarını bulmuştur.

Öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri incelendiğinde genel iş tatmin düzeyleri ve içsel iş tatmin düzeylerinin yüksek, dışsal iş tatmini düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin toplumsal gelişimin yapı taşı olması nedeniyle öğretmenlerin, içsel tatmin düzeyinin yüksek olması doğal karşılanabilir. Bu nedenle öğretmenlerin dışsal tatmin düzeylerinin içsel tatmin düzeyi kadar olmaması, karar alma süreçlerinin yapısı, takdir edilme ve alınan kararların uygulamaya konulmasına yönelik düşük puanlamadan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2012) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin içsel tatmin düzeylerinin yüksek olmasını iş güvencesine sahip olmaları ve meslektaşları ile olumlu ilişkiler kurmalarına, dışsal tatminlerinin düşük olmasını ise maaş ve diğer finansal kazanımların yetersizliği ve terfi olanaklarının kısıtlı olması ile açıklamaktadır. Demirtaş ve Kılıç (2016) ise mesleki çalışma süresinde finansal kazanımlar ve statü beklentisi olan öğretmenlerin dışsal tatmin algısının düşük olmasının literatürdeki sonuçlar ile uyum içinde olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıları ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde dağıtımsal adalet algıları ile içsel tatmin algıları ve dışsal tatmin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki, öğretmenlerin prosedürel adalet algıları ile dışsal tatmin algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, prosedürel adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile içsel tatmin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde ve etkileşimsel adalet algıları ile dışsal tatmin algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algı düzeyi arttıkça iş tatminlerinin arttığı, aksi halde ise örgütsel adalet algısının iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin içsel ve dışsal tatminlerinin örgütsel adalet algıları tarafından yordanmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları birlikte dışsal tatminlerini önemli düzeyde açıklamaktadır. Öğretmenlerin dışsal tatminlerini birinci sırada etkileşimsel adalet, ikinci sırada prosedürel adalet ve üçüncü sırada ise dağıtımsal adalet algısı açıklamaktadır ve açıklayıcı tüm değişkenler istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç öğretmenlerin işlerinden doyum sağlamalarında işlem- sel süreçlere ve okuldaki insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir. Öğretmenlerin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları içsel tatminlerini de önemli düzeyde açıklamaktadır. Öğretmenlerin içsel tatminlerini birinci sırada dağıtımsal adalet, ikinci sırada etkileşimsel adalet ve üçüncü sırada ise prosedürel adalet algısı açıklamaktadır ve açıklayıcı tüm değişkenler istatistiksel olarak anlamlıdır.

### **Sınırlılıklar ve Öneriler**

Araştırmanın literatür taraması, ulaşılabilen bilimsel nitelikteki kitap, makale, yüksek lisans ve doktora tezleri ile sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı araştırma örnekleme ve veri toplama işleminin Hakkâri İl Merkez'indeki devlet okullarıyla sınırlı kalmasıdır.

Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Okul idaresi ve öğretmenler örgütsel adalet konusunda, hizmet içi eğitimlerle bilgilendirilmeli, bu şekilde eksik ve yanlış uygulamaların farkındalığı artırılmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin prosedürel adalet algılarının yükseltilmesi amacıyla öğretmenler sahada en aktif paydaş olduğundan okul içi uygulamalarda ve kararların alınmasında öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine daha çok yer verilmesi faydalı olacaktır.
- Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının yükseltilmesi için okul içindeki birlik ve beraberlik duygusunun artırılması ve nitelikli öğretmen gücünün oluşturulması için okul personelinin hep beraber vakit geçirebileceği farklı organizasyonlar öğretmenlerin iş tatmini açısından çok faydalı olacaktır.
- Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının yükseltilmesi için öğretmenler arasındaki ek ders adaletsizliğinin sonlandırılması ve verilen ücrette iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.
- İçsel ve dışsal tatmin algıları en düşük çıkan, meslekte en uzun yani 21 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlere bekledikleri 3600 ek göstergenin yasalaşmasıyla beraber meslekte uzun süre çalışan öğretmenlerin büyük bir bölümü emekli olacağı için sisteme olumlu bir katkı sunulabilir.
- Öğretmenlerin sadece bilgi aktaran bir birey olmadığı aynı zamanda eş, anne, baba gibi vasıfları olduğu da düşünülerek, çalışma şartları konusunda bu durumlar da dikkate alınarak iyileştirilmelidir.

Bu çalışma için, Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan (17/06/2020-396848 sayılı) izinler alınmıştır. Katılımcılardan çalışma öncesi aydınlatılmış onam alınmıştır.



## Kaynakça

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 9(1), 149-170.
- Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal Of Education*, 2(2), 65-78.
- Altunel, A. R. (2015). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde çalışanlara yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel adalet, örgütsel davranışta güncel konular kitabı*. Derya Ergun Özler (Ed.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atasoy, A. U. (2019). *Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çalık, T. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Servet Özdemir (Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 4(1), 9-18.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı* (5. baskı). Ankara: Astana Yayınları.
- Demir, Ö., & Narlıkaya, Z. (2020). Covid-19 salgını sürecinde muhasebe ve finans derslerini alan öğrencilerin uzaktan eğitime ilişkin tutumlarının araştırılması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2894-2904.

- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2020). Kadın girişimciliği ve karşılaştıkları sorunlar: Elazığ, Türkiye'den yerel bir bulgu. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi (INIJOSS)*, 9(1), 236-254.
- Demirtaş, Z., & Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *Education Sciences*, 5(1), 199-209.
- Demirtaş, Z., & Kılıç, Y. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 259-267.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Düşükcan, M., Sezgin, E. E., & Kaya, E. (2019). Elazığ 112 acil sağlık hizmetleri istasyonlarında görev yapan sağlık çalışanlarında iş streslerinin işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*, 5(3), 433-442.
- Eğinli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Gülmez M., & Dört Yol T. (2009). Perakendecilik sektöründe iş gören (çalışan) tatminini etkileyen faktörler ve bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 27-44.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, S. (2016). Cronbachs alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Koroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.

- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özen Kutanis, R., & Mesci M. (2010). Örgütsel adaletin çalışanların iş tatmine etkisi: Turizm alanında eğitim veren bir Yükseköğretim Kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(9), 527-552.
- Özgöçer, Ö. Z. (2019). *Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi (Malatya ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elâzığ il örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük* (10. baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversite hastanesi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.

- Weiss, D. J. R., Davis, R. V. England, G. E., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota Industrial Relations Center Pub.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık, iş tatmini üzerindeki etkileri: Tokat ili özel ve kamu bankalarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi-osmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

# **The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Research on the Teachers Working at State Schools in the Central District of Hakkari Province**

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Organizational justice perceptions and job satisfaction levels of teachers, which constitute the basic structure of education, directly affect the quality of education. For this reason, teachers create a positive or negative perception of job satisfaction with their organizational justice perceptions on the institution or school they are affiliated with. However, individuals who adapt to their jobs with high motivation, create a more efficient result as a reflection of this and creating a happy teacher-student profile may occur, and vice versa.

Job satisfaction, which is an important result of the perception of organizational justice, is formed by the influence of individual factors as well as organizational factors such as school administration's neutral management style, communication style, the degree of importance given to teachers' opinions, and thoughts in the decision-making process, teachers' wages, promotion and working conditions. Therefore, in this study, the effects of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction were investigated.

### **Method**

The universe of the research population consists of teachers working in the state schools of Hakkari City's Central District. The number of questionnaires to be conducted in the study was calculated using the simple random sampling method, it was found to be 285 as a sample, and 290 teachers were reached online and the teachers were asked to fill in the questionnaires. "Personal Information Form", "Organizational Justice Scale" and "Job Satisfaction Scale" were used in the study. In the analysis of the data related to the research, reliability analysis were performed in order to allow the use of the organizational justice and job satisfaction scale in the research. Correlation and regression analysis were used to measure the relationship between variables. In addition Pearson Product Moment Correlation Analysis and Regression Analysis were used to determine the relationship between scale sub-dimensions. The significance level of  $p < 0.05$  was taken into account in the interpretation of the results. IBM SPSS 22 package program was used to analyze the data in the study.

### **Conclusion**

The results obtained at the end of this study aimed at determining the effect of teachers' perceptions of organizational justice in school on their job satisfaction are as follows:

The perceptions of the teachers working in the schools of the giants of the central district of Hakkari Province towards organizational justice in their own schools were realized at the level of “I agree”. The highest perceptions were Interactional Justice in the second place. Distributive Justice was in the lowest perceptions of Procedural Justice. A significant relationship was found between organizational justice and job satisfaction. Teachers’ perceptions of interactional justice (mean = 3.43), distributive justice (mean = 3.16) and procedural justice (mean = 3.10), which are sub-dimensions of organizational justice, are above the middle. When the job satisfaction levels of the teachers are examined, it is clearly seen that the general job satisfaction levels and the external and internal job satisfaction levels are above the middle. According to the results of the correlation and regression analysis of the relationships between teachers’ organizational justice sub-dimensions and job satisfaction sub-dimensions and how teachers’ internal and external satisfaction are affected by their perceptions of organizational justice, it was determined that teachers’ perception levels of procedural justice, distributive justice, and interactional justice were above the middle. In addition, when the job satisfaction levels of teachers are examined in this study, it is clearly seen that their external and internal job satisfaction levels are above the middle along with their general job satisfaction levels. Teachers’ internal satisfaction is explained by distributive justice in the first rank, interactional justice in the second and procedural justice perception in the third place.